

CAI  
XC 60  
- 2008  
R36



HOUSE OF COMMONS  
CANADA



3 1761 11970755 2

# **THE RIGHT PAY FOR VALUABLE EMPLOYEES**

## **Report of the Standing Committee on Government Operations and Estimates**

**Hon. Diane Marleau, MP  
Chair**

**MAY 2008**

**39th PARLIAMENT, 2nd SESSION**



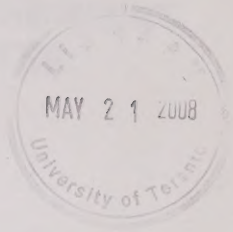
---

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs, in whole or in part, must be obtained from their authors.

Also available on the Parliamentary Internet Parlementaire: <http://www.parl.gc.ca>

Available from Communication Canada — Publishing, Ottawa, Canada K1A 0S9



# **THE RIGHT PAY FOR VALUABLE EMPLOYEES**

## **Report of the Standing Committee on Government Operations and Estimates**

**Hon. Diane Marleau, MP  
Chair**

**MAY 2008**

**39th PARLIAMENT, 2nd SESSION**



# **STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS AND ESTIMATES**

## **CHAIR**

Hon. Diane Marleau

## **VICE-CHAIRS**

Charlie Angus

Daryl Kramp

## **MEMBERS**

Harold Albrecht

Diane Bourgeois

Patrick Brown

Meili Faille

Raymonde Folco

Mark Holland

James Moore

Mario Silva

Chris Warkentin

## **OTHER MEMBERS OF PARLIAMENT WHO PARTICIPATED**

Omar Alghabra

Hon. Navdeep Bains

Raymond Bonin

Dean Del Mastro

Peter Goldring

## **CLERK OF THE COMMITTEE**

Michel Marcotte

## **LIBRARY OF PARLIAMENT**

**Parliamentary Information and Research Service**

Philippe Le Goff, Analyst






# **THE STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS AND ESTIMATES**

has the honour to present its

## **THIRD REPORT**

Pursuant to its mandate under Standing Order 108(2), the Committee has studied the Public Service Compensation System and the Community of Compensation Advisors and has agreed to report the following:



Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761119707552>



# TABLE OF CONTENTS

---

|   |    |
|---|----|
| Introduction .....  | 1  |
| 1. Community of Compensation Advisors .....   | 2  |
| 2. Current Status .....   | 3  |
| Uncompetitive Pay and Working Conditions.....   | 4  |
| High Turnover Rate and Increased Workload .....   | 5  |
| Outdated Technological Infrastructure and Ineffective Processes.....  | 7  |
| 3. Government Action Plan .....   | 8  |
| Strengthening the Community of Compensation Advisors .....  | 8  |
| Modernization of Technological Infrastructure.....  | 9  |
| Short and Medium-term Initiatives .....   | 9  |
| Government of Canada Pension Modernization Project (GCPMP) .....  | 10 |
| Centralization of Pension Services Delivery Project (CPSDP) .....   | 10 |
| Compensation Services and Systems Modernization Project .....   | 11 |
| 4. Employee Classification: a Longstanding Union-management Issue .....   | 12 |
| Government Classification Reform Project.....   | 12 |
| Impact of Technological and Organizational Change .....   | 13 |
| 5. Committee's Conclusions and Recommendations .....  | 14 |
| Recognizing the Work of Compensation Advisors.....  | 15 |
| Allocating the Necessary Resources to the Upgrading of the<br>Compensation System's Technological Infrastructure..... | 16 |
| Developing Policies to Reduce the Turnover Rate in the Public Service....   | 16 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| LIST OF RECOMMENDATIONS.....         | 17 |
| APPENDIX: LIST OF WITNESSES.....     | 19 |
| REQUEST FOR GOVERNMENT RESPONSE..... | 21 |
| MINUTES OF PROCEEDINGS.....          | 23 |

# THE RIGHT PAY FOR VALUABLE EMPLOYEES

---

## Introduction

At a time when the federal government is facing major human resources challenges, its compensation system lacks the necessary resources to provide the services required to meet the expected standard.<sup>1</sup> In practical terms, this means that the government is having difficulty meeting the compensation and benefits needs of its employees and retirees in a timely manner. This problem is central to the mandate of the Standing Committee on Government Operations and Estimates, and the situation is worrisome enough to its members to report to Parliament on it.

The compensation system is a central aspect of human resources management. Prompt and reliable compensation services contribute to employee satisfaction and can be a decisive factor in making the public service an “employer of choice.” The compensation system is also at the crossroads of human resources management and financial management. In most departments, human resources costs account for the largest share of its operating expenses. Pensions and benefits can also have a great impact on the government’s balance sheet. In order to meet control objectives, reliable information from compensation services must therefore be obtained promptly.<sup>2</sup>

The Standing Committee on Government Operations and Estimates has shown an interest in the federal government’s compensation system for over 18 months. The Committee was first made aware of the problem through a large volume of mail sent to its Chair in the summer of 2006, and by repeated constituent requests for assistance made to the constituency offices of some committee members.

The most noticeable aspect of the problems with the federal government’s compensation system is certainly that some employees are not receiving pay cheques in a timely manner, or are receiving cheques made out in the wrong amount.

Through its work, the Committee has determined that the weaknesses in the compensation system can be traced to more complex issues than the issuing and distribution of cheques. The entire system requires prompt attention to address the many outstanding issues that are causing widespread frustration.

---

1 An investigation of federal departments presented to the Committee by the Treasury Board Secretariat on December 12, 2007, showed that 66% of departments and agencies meet the current standard of timeliness for issuing cheques to new employees and departing employees; 11% are over a week behind schedule and about 23% on average are over two weeks behind schedule. The results of a second, more detailed inquiry were not available when this report was prepared.

2 Price Waterhouse Study: “Review of the Compensation Function: A Case for Change.” Ottawa, March 31, 2000.

While the Standing Committee on Government Operations and Estimates has been assured by the government that the vast majority of compensation transactions proceed smoothly, significant problems persist, especially in the community of compensation advisors. Committee members noted the following comments.

I am an Industry Canada employee. I have been working at Statistics Canada since October 2006, and I still am. There are four of us helping them out. It is just chaos over there. Of course they're not talking about that in the newspapers, but they're so backlogged it is unbelievable. We are still answering e-mails that employees have sent to the compensation unit going back to 2006. We are doing pension estimates. We are doing elective service for people who want to buy back service. They are short-staffed.<sup>3</sup>

The Committee is calling on the government to provide immediate assistance to the compensation advisor community by establishing transitional measures. The Committee fully recognizes that complete resolution of the timely compensation problem will require the implementation of solutions over time. The Committee therefore recommends that the government immediately address the high turnover rate in the federal public service and the classification of compensation advisors, two problems that are at the root of the current situation.

## **1. Community of Compensation Advisors**

All employees who provide services relating to compensation, insurance and retirement pension are known as compensation advisors. This occupational sub-group has about 2,100 members throughout the core public administration. Their average age is 45, just a year and a half above the average age in the core public administration as a whole.

According to the information obtained by the Committee, 55% of these 2,100 employees are at the AS-02 level, the level of most of the compensation advisors discussed in this report. The average annual salary of these advisors is \$51,700. Employees with supervisory duties are usually at the AS-04 level.

---

<sup>3</sup> Diane Melançon, Co-Chair, Interdepartmental Compensation Consultants Committee. Evidence, Standing Committee on Government Operations and Estimates, February 5, 2008.



**Pay Scales – Administrative Services Group (AS)**  
**Annual compensation in dollars, as of June 21, 2006**

|      | Minimum | Maximum |
|------|---------|---------|
| AS-1 | 43,302  | 48,430  |
| AS-2 | 48,252  | 51,989  |
| AS-3 | 51,718  | 55,724  |
| AS-4 | 56,496  | 61,047  |
| AS-5 | 67,446  | 72,919  |
| AS-6 | 75,126  | 81,046  |
| AS-7 | 79,080  | 90,420  |
| AS-8 | 81,654  | 96,111  |

Source: Treasury Board Secretariat of Canada

## **2. Current Status**

Due to a lack of detailed and accurate data, the Committee was not able in its work to fully define the scope of the problems relating to the delays and inaccuracies on public servants' pay cheques and various aspects of the compensation system. Nor was the Committee able to point to any specific service in the government as being responsible for them. The Committee had to rely on anecdotal information and partial data from the government and its employee representatives. Officials with the Treasury Board Secretariat indicated that this is partly because compensation information is not centralized and partly because the nature and scope of the problems vary among the many departments experiencing them.

That being said, the Committee has every reason to believe that things are improving as a result of the measures taken by the government and encourages the government to continue its efforts in this regard. Nevertheless, some of the most important issues still require attention and action from the government. The latest information received by the Committee indicates that some compensation units in the federal government are still backlogged on compensation files and that this could happen again given employees' heavy workload. Moreover, the public service is still having difficulty retaining employees, who are leaving for other federal public sector agencies for better pay. The Committee is therefore of the opinion that the government must address the roots of the problem, which can be grouped into three broad categories.



## Uncompetitive Pay and Working Conditions

As for all employees, the working conditions and salaries of compensation advisors have a significant impact on their productivity and morale. They have an even greater impact on the recruitment and retention of new employees. The current difficulties in recruiting and retaining compensation advisors in the Public Service of Canada<sup>4</sup> speak for themselves. Despite what the Canada Public Service Agency says, market signals show that the Public Service of Canada does not offer competitive working conditions for compensation specialists. The information gathered by the Committee points to a lack of competitiveness in the public service at two levels.

First of all, there is a wage gap within the federal public sector itself. Federal agencies that do not depend directly on Treasury Board pay compensation advisors better. According to Jill Ronan of the Interdepartmental Compensation Consultants Committee, some federal agencies, such as the Canadian Security Intelligence Service (CSIS), pay up to \$14,000 per year more than for a similar position in the public service. These agencies know that they have to offer better pay in order to attract the best candidates given the labour market conditions in Canada and especially in the National Capital Region.<sup>5</sup>

Secondly, the evidence heard suggests that compensation advisors' salaries are no longer commensurate with the competencies required. The level of responsibility, the complexity of their duties, the requirements of their positions and the intellectual effort involved are apparently not fully recognized or fairly compensated. Under these conditions, it is not surprising that the position of compensation advisor is no longer seen as an attractive career and that the candidates with the qualifications required for the job opt for other jobs instead, as one of the witnesses indicated to the Committee.

It used to be that compensation advisors could move from one department to another, based on anything from the job being closer to where they lived to their feeling that people were treated better at one job than another. Now fully trained compensation people are leaving; they're not going to compensation jobs in other departments. They're getting out and saying "I'm not going to do this job with this responsibility and this much pressure—given the complexity of the knowledge that's required—for this kind of money."<sup>6</sup>

---

4 The departments listed in Appendix I, the departments and agencies in Appendix IV, and the separate employers listed in Appendix V of the *Financial Administration Act*.

5 According to Statistics Canada's *Labour Force Survey*, the employment rate in Canada reached an unprecedented high of 63.9% in February 2008, and for the second month in a row, the unemployment rate remained unchanged at 5.8 %, its lowest level in 33 years. The unemployment rate in the Ottawa-Gatineau metropolitan area was 4.5%.

6 Michael Brandimore, Interdepartmental Compensation Consultants Committee. Evidence, Standing Committee on Government Operations and Estimates, June 7, 2007.

## High Turnover Rate and Increased Workload

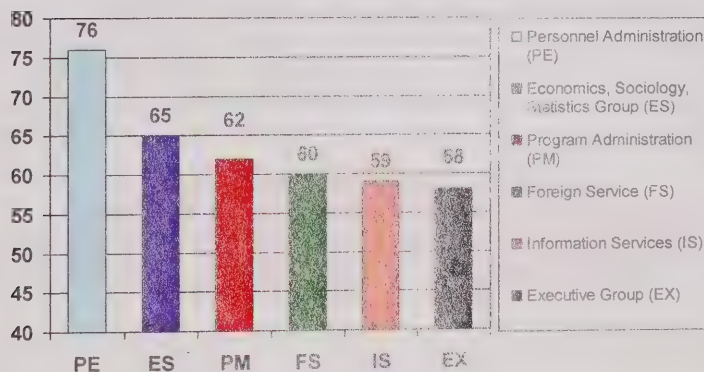
As indicated in the 2006-2007 Annual Report of the Public Service Commission (PSC), the total workforce turnover rate<sup>7</sup> reached 40% in the federal public service, an increase over the rate in 2005-2006 (35%) and 2004-2005 (30%). In some occupational groups, departments and agencies, the rate was well over 50%.

Not counting lateral transfers and demotions and assuming that these people, although in a new position, already have that level of experience, the staff movement rate falls to 24%. This is still higher though than in 2006-2005 (23%) and in 2005-2004 (18%).

A staff movement rate well above 24% was also noted in many occupational groups and organizations, as seen in Figure 1. The turnover rate in the Personnel Administration Group (PE) and the Economics, Sociology, Statistics Group (ES) are especially high, at 76% and 65% respectively.

Figure 1

Staff movement rates (percentage) in the Public Service of Canada by occupational group in 2006-2007



Source: Public Service Commission of Canada, "Initial Scoping Report for the Study on Mobility of Public Servants" and the Library of Parliament

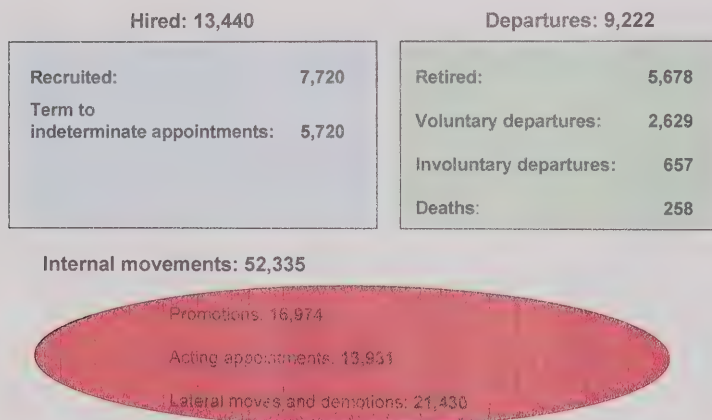
<sup>7</sup> The employee turnover rate is the percentage of the workforce that departed during a given period.

The high mobility of federal public servants has become a real burden for departmental human resources services. Each transfer, promotion, parental leave or leave for language training generates extra work for human resources professionals. In addition, the wave of retiring baby boomers is significantly increasing turnover. When senior public servants retire, whether they are managers or professionals, the repercussions extend far beyond recruitment.

Each departure creates a chain reaction: it gives other public servants the opportunity to acquire different work experience or to take on a more senior position. This results in a general increase in staff movements in the permanent workforce. As seen in Figure 2, 9,222 indeterminate employees left the public service in 2006-2007, and there were 52,335 internal staff changes.

**Figure 2**

**Appointments and departures contributing to movements  
among indeterminate staff, 2006-2007**



Source: Public Service Commission of Canada, "Initial Scoping Report for the Study on Mobility of Public Servants" and the Library of Parliament.

Finally, as the Public Service Commission of Canada points out in its *Initial Scoping Report for the Study on Mobility of Public Servants*, there is also an increase in staff movements in the labour market as a whole, from which the public sector recruits the most promising candidates. In some regions, such as Alberta and British Columbia, the unemployment rate is lower than the national average, and staff turnover rates have increased as a result of voluntary departures.

The Committee also looked briefly at the relationship between the staff turnover rate and the geographic distribution of federal jobs. Some members of the Committee

suggested that the high turnover rate might be related to the concentration of federal employees in large urban centres as opposed to rural regions. Unfortunately, the available data (by province only) does not provide a sufficient basis for a thorough analysis of the staff turnover rate in the public service in relation to geography. The Committee is nevertheless pleased to note that the research the Public Service Commission is preparing to undertake will soon fill this gap in the statistics. The Committee intends to examine the detailed study to be published in the fall of 2008.

### **Outdated Technological Infrastructure and Ineffective Processes<sup>8</sup>**

During its deliberations, the Committee was surprised to learn that compensation advisors in the various departments still perform transactions using systems that were developed about 40 years ago. Various members of the Committee were dismayed that the government is so far behind in its technology.

The federal government has, for a number of years, been aware that it must replace outdated and costly compensation and pension systems.<sup>9</sup> Modernization has been delayed by various budgetary, technological and operational factors.

Under the current decentralized service delivery model, the government relies a great deal on the knowledge and experience of the compensation advisors working for about 145 departments, Crown corporations, agencies and separate employers. The government maintains that this service delivery model is too fragmented and spread out, reduces its ability to eliminate significant duplication of effort and losses in efficiency, and offers limited flexibility to enhance existing service methods. Moreover, the government recognizes that the pressures on the system will increase in the coming years with the growing number of retiring public servants. While the pension workload will increase, many employees who currently provide these services will also be retiring.

Finally, system maintenance is also difficult, limiting the government's ability to provide modern services to participants, departments, agencies and managers.

Appearing before the Committee on December 12, 2007, Canada Public Service Agency officials also acknowledged the duplication of effort in data entry by departments, problems with government-wide data reliability and disparities in service levels. They also

---

8 Compensation Annual Report 2006/2007, Public Works and Government Services Canada. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/remuneration/annual/annual-report06-07-e.html#4>.

9 Two comparative studies on compensation services conducted in 2005-2006 showed that PWGSC had the poorest performance as regards costs (four times higher than the reference median), quality and efficiency (40% below reference) and processing time (60% below reference). PWGSC 2006-2007 Departmental Performance Report, page 41.



acknowledged problems related to the complexity of collective agreements and the enmeshment of the applicable regulations.

### **3. Government Action Plan**

In view of the shortcomings in its operational processes and the age of its technological infrastructure, the government developed an action plan to upgrade the compensation system.

The government's objective is to provide competitive compensation and pension services that are consistent with industry best practices by making greater use of self-service and call centres for the provision of services and informed advice.

This action plan has two main components, which include a series of short and long-term initiatives. The action plan was presented to the Committee briefly on December 12, 2007.

#### **Strengthening the Community of Compensation Advisors**

The first component of the government action plan pertains to strengthening the community of compensation advisors by improving human resources planning, recruitment and training. The main priorities are attracting and retaining qualified employees in order to renew and maintain a strong community; offering a common training and professional development program; and formalizing the transfer and acquisition of knowledge and competencies.

On December 12, 2007, Monique Boudrias, Executive Vice-President, Canada Public Service Agency, informed the Committee that the government action plan for recruitment includes the hiring of at least 100 compensation advisors in 2007-2008. The government indicated that it has hired 109 new compensation advisors thus far, 49 through the collective staffing initiative to increase capacity, and 60 through the recruitment campaign managed at the department level by Public Works and Government Services Canada (PWGSC).

Training for compensation advisors lasts 18 to 24 months. New employees receive on-the-job training through courses given by the Public Service Commission. This means it takes about two years for a new employee to be promoted from AS-1 to AS-2. Generally speaking, compensation advisors reach full competency after five years.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Jill Ronan, Chair, Interdepartmental Compensation Consultants Committee. Evidence, Standing Committee on Government Operations and Estimates, February 5, 2008.



The Committee was concerned that a hundred or so compensation advisors<sup>11</sup> will be retiring in the next five years. Employee representatives maintain this is a conservative estimate, which jeopardizes the objectives of strengthening capacity and transferring knowledge and competencies.

### **Modernization of Technological Infrastructure**

The second component of the action plan pertains to technology infrastructure and is known as the Compensation Modernization Initiative. This major initiative will modernize procedures, resulting in greater automation and reduced human resources requirements. The initiative will also lead to the greater centralization/specialization of resources and the harmonization of practices and procedures. The action plan's objective is to modernize the compensation advisor's tool box in order to enhance the quality of compensation and benefits services, including pensions.

### **Short and Medium-term Initiatives**

From what the Committee has learned, the government action plan for the short and medium-term includes three initiatives,<sup>12</sup> to be headed up by the Canada Public Service Agency.

The first is a complete review of all activities related to compensation and benefits processes in order to simplify and rationalize them. A rationalized and simplified compensation and benefits process would improve the service offered. The second initiative involves establishing a compensation interface. This would be an electronic bridge for the automatic transfer of compensation data to PWGSC's centralized system from the existing systems in the various departments. This would simplify the work of compensation advisors. Finally, the third initiative is to implement an electronic pay card, eliminating the need for the paper pay cards that are still used in most departments. This more modern tool would also enhance the quality of compensation and benefits services.

---

11 Data provided by Treasury Board and the Canada Public Service Agency.

12 Gilles Carpentier, Vice-President, Strategic Infrastructure, Organization and Classification Sector, Canada Public Service Agency. Evidence, Standing Committee on Government Operations and Estimates, December 12, 2007.

## **Government of Canada Pension Modernization Project (GCPMP)**

In the summer of 2007, the government announced an investment of \$246 million over five years to transform the administration of pensions. The investment will cover the latest computerized systems, new and powerful commercial pension management software programs, and a major reworking of current pension procedures.

The Government of Canada Pension Modernization Project (GCPMP) reached the end of the project definition phase in June 2007, after final approval of the project by Treasury Board. Information posted on the PWGSC Web site<sup>13</sup> indicates that the various implementation phases for the project, which will last four and a half years, are scheduled to be completed in December 2011. As the common service provider for multiple pension plans for the Government of Canada and its employees, PWGSC is in charge of the project. Due to the fact that there is more than one federal pension plan, that PWGSC has a different responsibility depending on the system. At present, the GCPMP includes only the modernization of the pension system used to administer the Public Service Pension Plan (PSPP), for which PWGSC has exclusive responsibility. The new pension solution makes it possible to manage multiple pension plans, so other systems can be migrated in the future. For instance, it is expected that the Canadian Forces Pension Plan will be incorporated into the new solution.

Ultimately PWGSC expects to be able to provide value-added services to its clients, including self-service and online options; greater operational effectiveness (automation, simplified processes and management controls); and a transparent flow of information.

## **Centralization of Pension Services Delivery Project (CPSDP)<sup>14</sup>**

The Centralization of Pension Services Delivery Project<sup>15</sup> seeks to improve and centralize pension services<sup>16</sup> so they can be offered directly to the employees of departments, Crown corporations, agencies and separate federal employers who contribute to the Public Service Pension Plan (PSPP).

---

13 For further information on this initiative go to: <http://www.pwgsc.gc.ca/remuneration/modern/mod-toc-e.html>.

14 <http://tpsgc.gc.ca/remuneration/psdp/psdp-toc-f.html>.

15 The centralization project will include the provision of pension services for all federal public servants from Shediac, New Brunswick, drawing on the centre of expertise in that region.

16 According to public information posted on the PWGSC Web site, completion of the project is scheduled for March 2009.

Under the new model, contributors will interact directly with the plan administrator through various options for pension activities. The role of compensation advisors in pension administration will be gradually changed as reworked operating procedures are implemented during the transition period. Their role could eventually be limited to data capture for starting, changing and stopping employee contributions in departments' and agencies' pay services provider systems.

Under the new model, pension experts will provide advisory services to contributors and respond to their requests for information through PWGSC's pension services centre (PSC). Files will be processed by the PSC, which will apply mechanisms to ensure the accuracy and consistency of advice and services provided to contributors. After a more in-depth study, it is also possible that some pension services (e.g. pre-retirement courses and advice in person) could be offered by the satellite offices of PWGSC's centre of expertise.

As much as possible, contributors will be offered self-service mechanisms (on the Internet for instance) for information requests and for operational procedures.

The pension plan administrator will communicate proactively with contributors to inform them of changes to the plan that could affect their contributions and/or benefits.

### **Compensation Services and Systems Modernization Project**

The Compensation Services and Systems Modernization Project will update PWGSC's current compensation administration operating processes and systems through a commercial pay management solution. This modern solution will resolve problems relating to operational viability, offer greater flexibility, improve functionality including the consistent integration of the Government of Canada's compensation and human resources management systems, and provide operational savings through the self-service model.

According to the information obtained from PWGSC representatives,<sup>17</sup> Treasury Board Secretariat is currently reviewing the project, and all the necessary project authorizations should be forthcoming. In the meantime, PWGSC will continue to work on the project in order to identify the best solutions.

Once the new system is in operation, managers will be able to enter their transactions directly rather than having to go through the compensation advisors, as they do now. These transactions will be transmitted to the compensation system and processed immediately.

---

17 Renée Jolicoeur, Assistant Deputy Minister, Accounting, Banking and Compensation Branch, Public Works and Government Services Canada. Evidence, Standing Committee on Government Operations and Estimates, December 12, 2007.

#### **4. Employee Classification: a Longstanding Union-management Issue**

For a number of years, compensation advisors in the Public Service of Canada have complained that their classification no longer reflects the complexity of their work. They argue that the changes made to their classification<sup>18</sup> have not kept pace with the changes to programs and statutory instruments. The complexity of files and the number of regulations and statutory provisions involved in their work supports this claim. More than ever, new competencies are required of compensation advisors. They maintain that this gap between the complexity of their duties and their pay goes a long way in explaining the high turnover rate and recruitment problems that have been noted for some time.

The government does not share this viewpoint entirely. Appearing before the Committee, government officials stated that there has been no significant change in the work of compensation advisors since 2000. Moreover, a classification grievance was filed and settled in 2003, confirming their classification at the AS-02 level. An interdepartmental grievance committee examined their work throughout the public service and confirmed that it is at the AS-02 level<sup>19</sup>.

The Committee recognizes that the classification of compensation advisors is a pressing problem, but noted significant differences of opinion between the government and employee representatives. In response to the sense of urgency among compensation advisors, the government has put forward two arguments against the “reclassification” of compensation advisors: the agreement it concluded with the union on the planned reform of the entire Program and Administrative Services Group (PA), and the impact that changes in technology and service delivery will have on the position descriptions of compensation advisors.

#### **Government Classification Reform Project**

The government has for some time acknowledged<sup>20</sup> that the classification standards used for the nine former groups comprising the PA group (including the AS group) are among the most outdated standards in the public services. They do not measure various responsibilities and competencies required in a modern workplace. Over the years, this has led to inconsistencies in measuring this type of work.

---

18 The classification standard for the Administrative Services (AS) group, which currently includes these positions, was established in about 1965, as part of the first series of classification standards for public service collective agreements. Compensation and benefits advisors have been “reclassified” three times, from CR-04 to CR-05 in 1989, from CR-05 to AS-01 in 1997, and from AS-01 to AS-02 in 2000.

19 Monique Boudrias, Executive Vice-President, Canada Public Service Agency, Evidence, Standing Committee on Government Operations and Estimates, December 12, 2007.

20 Fact Sheet: Initial Candidates for the Classification Reform. Canada Public Service Agency, 2002. [http://www.psagency-agencefcp.gc.ca/Classification/GeneralInfo/FactSheetCand\\_f.asp](http://www.psagency-agencefcp.gc.ca/Classification/GeneralInfo/FactSheetCand_f.asp).



The government maintains that its plan to reform the entire Program and Administrative Services Group (PA) would resolve the AS classification problem. The government argues that by eliminating distinctions among positions, the classification reform will reduce the number of classification and staffing operations for an occupational group that currently accounts for close to half the public service. This would allow managers to focus more of their energy on achieving results.

Appearing before the Committee, representatives of compensation advisors maintained that it is unacceptable that the employer should present the classification reform of the PA group as the solution to the classification of AS compensation advisors<sup>21</sup>. Compensation advisors are demanding a separate classification, maintaining that it is a mistake for them to be included in the generic AS group.

The employer initially announced an agreement on the review of the PA classification group on May 8, 2000. Six years later, in April 2006, the Public Service Alliance of Canada, Treasury Board and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada agreed to issue a joint statement indicating their intention to review the classification of the PA group. More specifically, this agreement provided for a first phase lasting six to eight months during which the parties' representatives would meet to establish a process and time lines for the development of a new standard for the PA group. The first phase has yet to take place.

In submitting its report at the end of the roundtable on AS classification issues, the Public Service Alliance of Canada (PSAC) informed the government that it no longer agreed with the principle that the compensation advisors' group should wait for the classification of the entire PA group to be resolved. The union recommended the immediate "reclassification" of compensation advisors to the AS-4 level.

### **Impact of Technological and Organizational Change**

As indicated above, anticipated technological changes and the thorough reworking of the compensation services delivery model will have a definite impact on the roles and duties of compensation advisors. The government has thus decided to delay its response to the classification issue as it does not know when these changes will occur.

---

21 Jill Ronan, Chair, Interdepartmental Compensation Consultants Committee. Evidence, Standing Committee on Government Operations and Estimates, February 5, 2008.



This position is a source of concern to the compensation advisors, who maintain that the new technological and service delivery models pertain to their workload rather than to the complexity of their duties, and that workload is not a factor in the current classification system.

But one of the impediments to the reclassification, of course, has been service delivery models. It appears that instead of reclassifying the expertise we have, a way of circumventing that is to come up with how we deliver our service.<sup>22</sup>

Although managers and employees can make transactions, compensation advisors have to check their accuracy before the compensation system issues payments. Moreover, the modernization of the retirement pension system represents about 18% of compensation advisors' current duties. The compensation advisors maintain that it is misleading to suggest that all duties relating to pensions are assigned to a centralized team. Compensation advisors will always be required to set up deductions, to make changes to contributions, to arrange for the payment of severance pay and to provide the necessary documents to the pension division so the parties in question receive benefits.

It could be argued that these roles relate to compensation, but it is because of the link between compensation and pension benefits that these roles were established years ago. Compensation advisors should continue to receive training on retirement pensions so they understand how pay administration affects the administration of pensions.

Technology provides tools that will make it possible to rationalize the work of compensation advisors but it can certainly not address the 70,000 rules and regulations deriving from statutes or from Treasury Board, unions and so on. A decrease in the transactions performed by compensation advisors will likely be partially offset by an increase in the advisory services they provide.

## **5. Committee's Conclusions and Recommendations**

Throughout its work, the Committee has considered the problems in the federal government's compensation system from the perspective of the public interest. The Committee is of the opinion that the state of the government's compensation system would be improved by the implementation of the recommendations contained in this report. The Committee nevertheless acknowledges the considerable efforts made by the government to improve the situation in the short term and supports the various projects to modernize the compensation system. The Committee is of the opinion that the government must modernize its technological infrastructure as quickly as possible, bearing in mind that technology is not a panacea. The Committee encourages the government to take decisive

---

<sup>22</sup> Michael Brandimore, Interdepartmental Committee of Compensation Advisors. Evidence, Standing Committee on Government Operations and Estimates, June 7, 2007.

action to correct this longstanding problem. Finally, the Committee is concerned by the turnover rate in the public service, which is even higher among compensation advisors.

Based on the evidence and information gathered, the Standing Committee on Government Operations and Estimates wishes to make recommendations to the government on three matters: the classification of compensation advisors, the upgrading of the compensation system's technological infrastructure, and the turnover rate in the public service.

### **Recognizing the Work of Compensation Advisors**

The Committee is of the opinion that unless the government takes action now on the classification of compensation advisors in the public service, it will continue training new employees who will ultimately leave.

The fact that many employers have found ways to change the classification of compensation advisors and pay them significantly higher salaries points to the need to solve this problem in the short-term and demonstrates that this is possible. The Committee acknowledges that the federal government, in the interest of sound fiscal management, should not necessarily anticipate market trends in terms of salary. It should nevertheless offer competitive salaries in order to recruit the employees needed to carry out its mission and, above all, to ensure that the various components of the federal public sector do not outbid each other for the best employees. Therefore, in order to address concerns regarding lateral movements between the various components of the federal public sector, the Committee recommends:

#### **Recommendation 1**

**That the government take immediate action to provide pay equity for compensation advisors in the federal public service and other federal public sector agencies.**

#### **Recommendation 2**

**That the government work with the representatives of its compensation advisors to develop a classification standard that reflects the complexity of their duties.**

## **Allocating the Necessary Resources to the Upgrading of the Compensation System's Technological Infrastructure**

The Committee regards a modern technological infrastructure as essential in this day and age for the delivery of high-quality services, and considers that an upgrade of the existing technology is crucial in the quest for ways to reduce compensation advisors' workload. The Committee therefore recommends:

### **Recommendation 3**

**That the government actively support Public Works and Government Services Canada's Compensation Modernization Initiative by providing the Department with the required resources and by setting a timetable with measurable objectives.**

## **Developing Policies to Reduce the Turnover Rate in the Public Service**

The turnover rate data released by the Public Service Commission of Canada raised concerns among Committee members. The Committee wishes to investigate this thoroughly. The Committee understands that, owing to reorganization and operational factors, the government wishes to promote the mobility of its workforce. However, the Committee questions the government's ability to offer high-quality public services when its workforce is constantly destabilized by staff movement. The Committee also points out that a high turnover rate entails significant costs, which are ultimately borne by taxpayers. These costs include the recruitment and training of new employees; paying overtime and hiring temporary help; the low productivity of new employees while learning the job; the impact of departures on the consistency and quality of services offered, and so on. The Committee therefore recommends:

### **Recommendation 4**

**That the Canada Public Service Agency and the Treasury Board Secretariat develop policies to reduce the turnover rate among federal public servants.**

### **Recommendation 5**

**That the government study and report to Parliament on the possibility of redistributing some of its activities to the regions of Canada in order to access a pool of candidates that would provide greater stability in its workforce.**

# **LIST OF RECOMMENDATIONS**

---

## **Recommendation 1**

**That the government take immediate action to provide pay equity for compensation advisors in the federal public service and other federal public sector agencies.**

## **Recommendation 2**

**That the government work with the representatives of its compensation advisors to develop a classification standard that reflects the complexity of their duties.**

## **Recommendation 3**

**That the government actively support Public Works and Government Services Canada's Compensation Modernization Initiative by providing the Department with the required resources and by setting a timetable with measurable objectives.**

## **Recommendation 4**

**That the Canada Public Service Agency and the Treasury Board Secretariat develop policies to reduce the turnover rate among federal public servants.**

## **Recommendation 5**

**That the government study and report to Parliament on the possibility of redistributing some of its activities to the regions of Canada in order to access a pool of candidates that would provide greater stability in its workforce.**





# APPENDIX

## LIST OF WITNESSES

| Organizations and Individuals   | Date       | Meeting |
|---|------------|---------|
| <b>Canada Public Service Agency</b><br>Monique Boudrias, Executive Vice-President<br>Gilles Carpentier, Vice-President ,<br>Strategic Infrastructure, Organization and Classification Sector<br><b>Treasury Board Secretariat</b><br>Dan Danagher, Executive Director,<br>Labour Relations and Compensation Operations<br><b>Public Works and Government Services Canada</b><br>Renée Jolicoeur, Assistant Deputy Minister,<br>Accounting, Banking and Compensation Branch<br>Diane Lorenzato, Assistant Deputy Minister,<br>Human Resources Branch | 2007/12/12 | 8       |
| <b>Interdepartmental Compensation Consultants Committee</b><br>Jill Ronan, Chair<br>Diane Melançon, Co-Chair<br>Michael Brandimore, compensation advisor<br><b>Public Service Alliance of Canada</b><br>Patty Ducharme, National Executive Vice-President<br>David Orfald, Director of Planning and Organizational Development  | 2008/02/05 | 10      |



# REQUEST FOR GOVERNMENT RESPONSE

Pursuant to Standing Order 109, the Committee requests that the government table a comprehensive response to this Report.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings (Meetings Nos. 8 and 10) is tabled.

Respectfully submitted,

Hon. Diane Marleau, MP  
Chair





# MINUTES OF PROCEEDINGS

A copy of the relevant Minutes of Proceedings (Meetings *Nos.8 and 10*) is tabled.

Respectfully submitted,

Hon. Diane Maleau, MP  
Chair

# PROCÈS-VERBAUX

Un exemplaire des procès-verbaux pertinents (séances n°s 8 et 10) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,

L'hon. Diane Marleau, député



# DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des procès-verbaux pertinents (séances n<sup>os</sup> 8 et 10) est déposé.

Respectueusement soumis,

La présidente,

L'hon. Diane Marleau, député





# ANNEXE

## LISTE DES TÉMOINS

| Organisations et individus | Date | Réunion |
|----------------------------|------|---------|
|----------------------------|------|---------|

### Agence de la fonction publique du Canada

2007/12/12 8

Monique Boudrias, première vice-présidente

Gilles Carpentier, vice-président,

Secteur de l'infrastructure stratégique, de l'organisation et de la

classification

### Secrétariat du Conseil du Trésor

Dan Danagher, directeur exécutif,

Relations de travail et opérations de rémunération

### Travaux publics et Services gouvernementaux

#### Canada

Renée Jolicoeur, sous-ministre adjointe,

Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et

de la rémunération

Diane Lorenzato, sous-ministre adjointe,

Direction générale des ressources humaines

### Comité interministériel des conseillers en

2008/02/05 10

### rémunération

Jill Ronan, présidente

Diane Melançon, coprésidente

Michael Brandimore, conseiller en rémunération

### Alliance de la Fonction publique du Canada

Patty Ducharme, vice-présidente exécutive nationale

David Orfald, directeur de la planification et du développement

organisationnel



## LISTE DES RECOMMANDATIONS

### Recommandation 1

Que le gouvernement prenne des mesures immédiates pour assurer l'équité salariale entre les conseillers en rémunération de la fonction publique fédérale et des autres organismes du secteur public fédéral.

### Recommandation 2

Que le gouvernement collabore avec les représentants de ses employés œuvrant à titre de conseillers en rémunération afin de développer une norme de classification qui reflète la complexité de leurs tâches.

### Recommandation 3

Que le gouvernement soutienne activement les initiatives de Travaux publics et Services gouvernement Canada au plan de la modernisation de l'infrastructure technologique des systèmes de paye en lui fournissant les ressources nécessaires et en établissant un échéancier jalonné d'objectifs mesurables.

### Recommandation 4

Que l'Agence de la fonction publique du Canada et le Secréariat du Conseil du Trésor développent des politiques permettant de réduire le taux de roulement des employés au sein de la fonction publique fédérale.

### Recommandation 5

Que le gouvernement étudie et fasse rapport au Parlement de la possibilité de redistribuer certaines de ses activités vers des régions du Canada, offrant un bassin de main-d'œuvre lui permettant d'assurer une plus grande stabilité de son effectif.





liés au taux de roulement comprennent : le recrutement et la formation des nouveaux employés, le paiement d'heures supplémentaires et le recours à du personnel temporaire, la faible productivité du nouvel employé durant sa période d'apprentissage, les répercussions du départ sur l'uniformité et la qualité des services offerts, etc. Par conséquent, le Comité recommande :

#### **Recommandation 4**

**Que l'Agence de la fonction publique du Canada et le Secrétaire du Conseil du Trésor développent des politiques permettant de réduire le taux de roulement des employés au sein de la fonction publique fédérale.**

#### **Recommandation 5**

**Que le gouvernement étudie et fasse rapport au Parlement de la possibilité de redistribuer certaines de ses activités vers des régions du Canada, offrant un bassin de main-d'œuvre lui permettant d'assurer une plus grande stabilité de son effectif.**

## Recommandation 1

Que le gouvernement prenne des mesures immédiates pour assurer l'équité salariale entre les conseillers en rémunération de la fonction publique fédérale et des autres organismes du secteur public fédéral.

## Recommandation 2

Que le gouvernement collabore avec les représentants de ses employés œuvrant à titre de conseillers en rémunération afin de développer une norme de classification qui reflète la complexité de leurs tâches.

Consacrer les ressources nécessaires à la modernisation de l'infrastructure technologique des systèmes de paye

Le Comité est d'avis qu'une infrastructure technologique moderne est aujourd'hui essentielle à la prestation de services de qualité, et qu'une modernisation de celle-ci est un élément incontournable dans la recherche de solutions permettant de réduire la charge de travail des conseillers en rémunération. Par conséquent, le Comité recommande:

## Recommandation 3

Que le gouvernement soutienne activement les initiatives de Travaux publics et Services gouvernement Canada au plan de la modernisation de l'infrastructure technologique des systèmes de paye en lui fournissant les ressources nécessaires et en établissant un échéancier jalonné d'objectifs mesurables.

Développer des politiques pour limiter le taux de roulement du personnel dans la fonction publique fédérale

Les données sur le taux de roulement rendues publiques par la Commission de la fonction publique du Canada ont fait réagir plusieurs membres du Comité. D'ailleurs, celui-ci se propose d'étudier plus à fond ce phénomène. Le Comité comprend que dans le cas de réorganisations et que pour des motifs opérationnels, le gouvernement veuille favoriser la mobilité de sa main-d'œuvre. Toutefois, le Comité s'interroge sur la capacité de l'État à fournir des services publics de qualité alors que son effectif est constamment déstabilisé par les mouvements de personnel. Il tient aussi à rappeler qu'un taux de roulement élevé comporte des coûts importants qui finissent par être assumés par les citoyens. Les coûts

## 5. Conclusion et recommandations du Comité

Tout au long de ses travaux, le Comité a toujours considéré la question des problèmes du système de rémunération du gouvernement fédéral sous l'angle de l'intérêt public. Le Comité considère que la situation dans laquelle se trouve le système de rémunération du gouvernement s'améliorerait si les recommandations proposées étaient mises en œuvre. Ce constat n'empêche pas le Comité de reconnaître la valeur des efforts faits par le gouvernement pour améliorer la situation à court terme, en plus de soutenir les différents projets de modernisation du système de rémunération. Le Comité est d'avis que le gouvernement doit entrer le plus rapidement possible dans la modernité au plan de son infrastructure technologique, tout en gardant à l'esprit que la technologie ne constitue pas une panacée qui résoudra tous les problèmes. Ainsi, il l'exhorte à prendre des mesures décisives pour redresser une situation qui traîne depuis des années. Enfin, le Comité est préoccupé par le niveau du taux de roulement du personnel dans la fonction publique, une situation qui est exacerbée dans le cas des conseillers en rémunération.

À la lumière des témoignages reçus et des renseignements recueillis, le Comité permanant des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires aimerait formuler des recommandations au gouvernement selon trois axes : la classification des conseillers en rémunération, la mise à jour de l'infrastructure technologique du système de rémunération et le taux de roulement du personnel de la fonction publique.

### Revaloriser la fonction de conseiller en rémunération

Le Comité pense qu'à moins qu'il n'agisse maintenant pour résoudre le problème de classification des conseillers en rémunération œuvrant au sein de la fonction publique, le gouvernement continuera de former de nouveaux employés qui finiront par partir.

Le fait qu'un grand nombre d'employeurs aient trouvé des moyens de modifier la classification des conseillers en rémunération et de les payer à un taux nettement plus élevé témoigne de la nécessité et de la possibilité de solutionner ce problème à court terme. Le Comité reconnaît que le gouvernement fédéral, par souci de bonne gestion des finances publiques, ne doit pas nécessairement précéder le marché sur le plan des conditions salariales. Toutefois, il doit offrir une rémunération compétitive lui permettant de recruter le personnel nécessaire à la poursuite de sa mission, et surtout éviter que les différentes composantes du secteur public fédéral n'entretiennent la surenchère pour attirer les meilleurs employés. Par conséquent, pour essayer de résoudre les préoccupations concernant les mutations latérales entre les diverses composantes du secteur public fédéral, le Comité recommande :



Cette position est cependant une source de préoccupation pour les conseillers en rémunération qui soutiennent que les nouveaux modèles de technologie et de prestation des services concernent la charge de travail et non pas la complexité des fonctions et que la charge de travail n'est pas un facteur qui entre en ligne de compte dans le système de classification actuel.

Un des obstacles à la reclassification, évidemment, vient des modèles de prestation de services. Il semble que plutôt que de reclassifier la compétence que nous avons, nous préférons avoir recours à un moyen détourné qui consiste à modifier la façon dont les services sont assurés<sup>22</sup>.

Même si les gestionnaires et les employés peuvent faire des transactions, les conseillers en rémunération doivent vérifier leur exactitude avant que le système de paye n'effectue les paiements. Par ailleurs, la modernisation des pensions de retraite représente environ 18 p. 100 des fonctions actuelles d'un conseiller en rémunération. Selon les conseillers en rémunération, il est trompeur de dire que toutes les fonctions touchant la pension sont confiées à une équipe centralisée. Le conseiller en rémunération sera toujours chargé de commencer le prélèvement des contributions, d'apporter les changements, de faire payer l'indemnité de départ et de fournir les documents voulus à la division des pensions pour que l'intéressé reçoive les prestations qui lui sont dues.

On pourrait faire valoir que ces fonctions sont reliées à la paye, mais c'est en raison du lien entre la paye et les prestations de pension que ces fonctions ont été établies. Il y a des années. Les conseillers en rémunération devraient continuer à recevoir une formation dans le domaine de la pension de retraite pour comprendre quelles sont les répercussions de l'administration de la paye sur l'administration des pensions.

La technologie fournit des outils qui permettront de rationaliser le travail des conseillers en rémunération, mais elle ne peut certainement pas répondre aux 70 000 règles et règlements découlant de la loi ou provenant du Conseil du Trésor, des syndicats, etc. La diminution de la partie transactionnelle de certaines des fonctions des conseillers en rémunération sera probablement en partie compensée par l'augmentation de la partie consultative.

---

22 Témoignage devant le Comité interministériel des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de M. Michael Brandimore, Comité interministériel des conseillers en rémunération, 7 juin 2007.

Lors de leurs témoignages devant le Comité, les représentants des conseillers en rémunération ont cependant jugé inacceptable que l'employeur présente la réforme de la classification du groupe PA comme la solution au problème de classification des conseillers en rémunération AS<sup>21</sup>. En fait, les conseillers en rémunération revendiquent l'obtention d'une classification unique. Ils affirment que leur appartenance au groupe générique des AS constitue d'ailleurs une erreur.

Une entente concernant l'examen de la classification du groupe PA avait d'abord été annoncée par l'employeur le 8 mai 2000. Six ans plus tard, en avril 2006, l'Alliance de la fonction publique du Canada, le Conseil du Trésor et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFC) ont accepté d'émettre une déclaration conjointe indiquant leur désir de s'engager à entreprendre une révision de la classification du groupe PA. Plus précisément, cette entente prévoyait une première phase de six à huit mois pendant laquelle les représentants des parties allaient se réunir pour établir un processus et un échéancier pour l'établissement d'une nouvelle norme visant le groupe PA. La première phase n'a pas encore eu lieu.

En soumettant son rapport à l'issue de la table ronde sur les questions touchant la classification AS, l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) a fait savoir au gouvernement qu'elle n'était plus d'accord avec le principe que le groupe des conseillers en rémunération attende que la question de la classification soit réglée pour l'ensemble du groupe PA. En fait, le syndicat a recommandé la « reclassification » immédiate des conseillers en rémunération au niveau AS-4.

### **L'impact des changements technologiques et organisationnels**

Comme il en a été fait mention précédemment, les changements technologiques à venir et les modifications en profondeur du modèle de prestation de services de rémunération auront un impact certain sur les fonctions et les tâches des conseillers en rémunération. Pour cette raison, le gouvernement adopte une position attentive sur la question de la classification, ne sachant pas quand ces changements surviendront.

---

21 Témoignage devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de Mme Jill Ronan, présidente, Comité interministériel des conseillers en rémunération, 5 février 2008.

Ce point de vue n'est pas entièrement partagé par le gouvernement. Comparaisant devant le Comité, les représentants du gouvernement ont affirmé qu'il n'y a pas eu de changement notable au travail des conseillers en rémunération depuis 2000. D'ailleurs, un grief de classification a été déposé, qui a été tranché en 2003 et qui a confirmé la classification au niveau AS-02. Un comité de grief interministériel a examiné le travail à l'échelle de la fonction publique et a confirmé que c'était bien un niveau AS-02<sup>19</sup>.

Le Comité constate que la classification des conseillers en rémunération est un problème criant, mais qu'il existe sur le sujet des divergences de vues importantes entre les représentants des employés et le gouvernement. En effet, face au sentiment d'urgence des conseillers en rémunération, le gouvernement oppose deux arguments à la « reclassification » des postes de conseillers : l'entente qu'il a conclue avec le syndicat sur le projet de réforme de l'ensemble du groupe des Services des programmes et de l'administration (PA) et l'impact que les changements relativement à la technologie et à la prestation des services auront sur les descriptions de poste des conseillers en rémunération.

### **Le projet de réforme de la classification du gouvernement**

Le gouvernement reconnaît<sup>20</sup> depuis un bon moment que les normes de classification utilisées pour les neuf anciens groupes qui constituent le groupe PA (incluant les AS) figurent parmi les plus désuètes de la fonction publique. Elles ne permettent pas de mesurer plusieurs des responsabilités et des compétences propres à un milieu de travail moderne. Au cours des années, cette situation a entraîné des incohérences en ce qui a trait à la façon de mesurer ces types de travail.

Le gouvernement soutient que son projet de réforme de l'ensemble du groupe des Services des programmes et de l'administration (PA) permettrait de résoudre le problème de classification des AS. Le gouvernement juge qu'en éliminant les distinctions ténues entre les emplois, la réforme de la classification permettra de réduire le nombre d'opérations de classification et de dotation pour un groupe professionnel qui représente maintenant près de la moitié de la fonction publique. Les gestionnaires seraient alors en mesure de se consacrer davantage à l'obtention de résultats.

19 Témoignage devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de Mme Monique Boudrias, première vice-présidente, Agence de la fonction publique du Canada, 12 décembre 2007.

20 Fiche de renseignements - Premiers candidats de la réforme de la classification. Agence de la fonction publique du Canada, 2002. [http://www.psa.gc.ca/Classification/GeneralInfo/FactSheetCand\\_f.asp](http://www.psa.gc.ca/Classification/GeneralInfo/FactSheetCand_f.asp).

## Le Projet de modernisation des services et des systèmes de paye

Le Projet de modernisation des services et des systèmes de paye renouvellera les processus opérationnels d'administration de la paye et les systèmes de paye actuels de TPSCG au moyen d'une solution commerciale de gestion de la paye. Cette solution moderne réglera des problèmes liés à la viabilité opérationnelle, permettra une plus grande flexibilité, améliorera la fonctionnalité, y compris l'intégration uniforme des systèmes de gestion de la paye et des ressources humaines du gouvernement du Canada, et permettra de réaliser des économies opérationnelles grâce à la mise en œuvre du libre-service.

Selon les renseignements obtenus des représentants de TPSCG<sup>17</sup>, le Secrétariat du Conseil du Trésor examine actuellement le projet, ce qui permettra éventuellement de compter sur toutes les autorisations nécessaires à la mise en œuvre du projet. Entre-temps, TPSCG continue à travailler au projet afin de choisir les meilleures solutions.

Lorsque le nouveau système sera en exploitation, les gestionnaires pourront y enregistrer directement leurs transactions plutôt que d'avoir à s'adresser aux conseillers en rémunération comme c'est le cas actuellement. Ces transactions seront ainsi transmises au système de paye et traitées immédiatement.

### 4. L'enjeu de la classification des employés : un long contentieux patronal-syndical

Depuis plusieurs années, les conseillers en rémunération œuvrant dans la fonction publique du Canada se plaignent du fait que leur classification ne reflète plus la complexité de leur travail. Ils estiment que le rythme des changements apportés à leur classification<sup>18</sup> n'a pas suivi le rythme des changements apportés aux programmes et aux textes législatifs. La complexité des dossiers et le nombre de règlements et de dispositions législatives entourant le travail des conseillers en rémunération n'ont fait que croître. Plus que jamais, les conseillers en rémunération sont appelés à posséder des compétences nouvelles. Selon eux, ce décalage entre complexité des tâches et rémunération explique notamment le taux de roulement élevé du personnel et les problèmes de recrutement observés depuis quelque temps.

17 Témoignage devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de Mme Renée Jolicoeur, sous-ministre adjointe, Direction générale de la comptabilité, gestion bancaire et rémunération, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 12 décembre 2007.

18 La norme de classification qui s'applique au groupe des services administratifs (AS) dont relève actuellement ces postes, a été établie vers 1965, dans le cadre du premier ensemble de normes de classification pour les négociations collectives dans la fonction publique. Les conseillers en rémunération et en avantages sociaux ont été « reclassifiés » trois fois, de CR-04 à CR-05 en 1989, puis de CR-05 à AS-01 en 1997, et d'AS-01 à AS-02 en 2000.



## Le Projet de centralisation de la prestation des services de pension (PCPSP)<sup>14</sup>

Le projet de centralisation<sup>15</sup> de la prestation des services de pension vise à améliorer les services de pension et à les centraliser<sup>16</sup>, de façon à ce qu'ils puissent être offerts directement aux employés des ministères, sociétés d'État, organismes et employeurs distincts fédéraux qui cotisent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique (RPPFP).

Sous le nouveau modèle, les cotisants interagiront directement avec l'administrateur du régime au moyen de diverses options pour les activités liées aux pensions. Le rôle des conseillers en rémunération en ce qui a trait à l'administration des pensions sera progressivement modifié à mesure que les procédés opérationnels refondus seront mis en œuvre au cours de la période de transition. Il pourrait éventuellement se limiter à la saisie des données relatives au commencement, à la modification et à l'arrêt des cotisations des employés, dans les systèmes des fournisseurs des services de paye des ministères et des organismes.

Conformément au modèle, les experts en matière de pension offriront aux cotisants des services consultatifs et répondront à leurs demandes de renseignements à partir du centre de services sur la pension (CSP) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Les dossiers seront traités par le CSP, qui appliquera des mécanismes pour veiller à l'exactitude et à l'uniformité des conseils et des services offerts aux cotisants. Il est aussi possible, après une étude plus approfondie, que certains services de pension (p. ex., séminaires de préparation à la retraite et conseils en personne) soient offerts par les bureaux satellites du centre d'expertise de TPSGC.

Dans la mesure du possible, des mécanismes de libre-service (par exemple sur Internet) pour les demandes de renseignements et la réalisation de procédés opérationnels seront mis à la disposition des cotisants.

L'administrateur du régime communiquera de façon proactive avec les cotisants pour faire le point sur les modifications apportées au régime qui pourraient avoir une incidence sur les cotisations et/ou les prestations des cotisants.

<sup>14</sup> <http://tpsgc.gc.ca/remuneration/psdp/psdp-loc-f.html>.

<sup>15</sup> Le projet de centralisation regroupera la prestation des services de pension à Shédiac au Nouveau-Brunswick pour le compte de tous les fonctionnaires fédéraux, en tirant parti du centre d'expertise existant dans la région.

<sup>16</sup> Selon les renseignements publiés sur le site Internet de TPSGC, la clôture du projet est prévue pour mars 2009.

d'un pont électronique pour le transfert automatique des données de paye au système central de TPSGC à partir des systèmes existants dans les différents ministères. Cette mesure simplifiera le travail du conseiller en rémunération. Enfin, la troisième initiative vise la mise en service d'une carte de paye électronique qui rendra inutiles les cartes de paye sur support papier qui sont encore utilisées par la plupart des ministères. Cet outil de travail plus moderne contribuera également à améliorer la qualité des services liés à la paye et aux avantages sociaux.

## Le projet de modernisation des services et des systèmes de pensions (PMSSP)

Au cours de l'été 2007, le gouvernement a annoncé qu'il investira 246 millions de dollars sur cinq ans pour transformer l'administration des pensions. L'investissement portera sur de nouveaux systèmes informatiques de pointe, de nouveaux logiciels commerciaux puissants de gestion des pensions et une transformation importante des processus existants liés aux pensions.

Le projet de modernisation des services et des systèmes de pensions (PMSSP) du gouvernement fédéral a terminé la phase de définition du projet en juin 2007, suite à l'obtention de l'approbation définitive de projet par le Conseil du Trésor. Selon les informations publiées sur le site Internet de TPSGC<sup>13</sup>, les différentes phases de mise en œuvre du projet, qui dureront quatre ans et demi, devraient être complétées en décembre 2011. À titre de fournisseur de services communs pour de multiples régimes de pensions pour le compte du gouvernement du Canada et de ses employés, TPSGC est le maître d'œuvre du projet. Étant donné qu'il existe plus d'un régime de pension au niveau fédéral, TPSGC a une responsabilité distincte, selon le régime. À l'heure actuelle, le PMSSP ne porte que sur la modernisation du système de pensions servant à l'administration du Régime de pensions de retraite de la fonction publique (RPRFP), dont la responsabilité est exclusive à TPSGC. La nouvelle solution pour les pensions permet de gérer de multiples régimes de pensions, ce qui rendra possible la migration des autres régimes à l'avenir. Par exemple, on prévoit que le Régime de pensions des Forces canadiennes sera intégré à la nouvelle solution.

À terme, TPSGC compte pouvoir fournir des services à valeur ajoutée à ses clients, comprenant des options en matière de libre-service et des options en ligne; une plus grande efficacité opérationnelle (automatisation, processus simplifiés et contrôles de gestion); et un flux d'information transparent.

13 Pour plus de renseignements sur cette initiative : <http://www.tpsgc.gc.ca/remuneration/modern/mod-toc-f.html>.



La durée de formation d'un conseiller en rémunération s'étale sur une période de 18 à 24 mois. Les nouveaux employés reçoivent une formation en cours d'emploi qui est complétée par des cours offerts par la Commission de la fonction publique. Par conséquent, il faut environ deux ans pour qu'un nouvel employé passe du niveau AS-1 à AS-2. Généralement, un conseiller en rémunération devient pleinement compétent au bout de cinq ans<sup>10</sup>.

Le Comité a noté avec une certaine inquiétude qu'une centaine<sup>11</sup> de conseillers en rémunération partira à la retraite au cours des cinq prochaines années. Pour les représentants des employés, il s'agit là d'une estimation plutôt conservatrice qui met en péril l'atteinte des objectifs de renforcement des capacités, de transmission des connaissances et des compétences.

## Modernisation de l'infrastructure technologique

Le deuxième volet du plan d'action couvre les infrastructures technologiques et est connu sous le vocable d'initiative de modernisation de la rémunération. Ce vaste projet prévoit une modernisation des façons de faire qui se traduira par une plus grande automatisation et des besoins réduits en ressources humaines. Une plus grande centralisation/spécialisation des ressources et une harmonisation des pratiques et des processus sont aussi envisagées. L'objectif de ce plan d'action est de moderniser la boîte à outils du conseiller en rémunération afin d'offrir des services de meilleure qualité pour la paye et les avantages sociaux, incluant les pensions.

## Les initiatives de court et de moyen terme

Selon ce que le Comité a appris, le plan d'action gouvernemental à court et à moyen terme comprend trois initiatives<sup>12</sup> sous la responsabilité de l'Agence de la fonction publique du Canada.

La première initiative consiste à faire un examen complet de chacune des activités liées au processus de traitement de la paye et des avantages sociaux dans un souci de simplification et de rationalisation. Un processus rationalisé et simplifié de traitement de la paye et des avantages sociaux devrait permettre d'améliorer le service offert. Une deuxième initiative consiste à mettre en place une interface de la paye. En résumé, il s'agit

10 Témoignage devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de Mme Jill Roman, présidente, Comité interministériel des conseillers en rémunération, 5 février 2008.

11 Données fournies par le Conseil du Trésor et l'Agence de la fonction publique du Canada.

12 Témoignage devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de M. Gilles Carpentier, vice-président du Secteur de l'infrastructure stratégique, de l'organisation et de la classification à l'Agence de la fonction publique du Canada, 12 décembre 2007.

### 3. Le plan d'action du gouvernement

Compte tenu des lacunes de ses processus opérationnels et devant l'évidence de la vétusté de son infrastructure technologique, le gouvernement a élaboré un plan d'action visant à mettre à niveau le système de rémunération.

L'objectif du gouvernement est de fournir des services de paye et de pensions concurrentiels, conformes aux meilleures pratiques de l'industrie en ayant davantage recours au libre-service et aux centres d'appels pour la prestation de services et de conseils éclairés.

Ce plan d'action comprend deux volets principaux, qui englobent une série d'initiatives de court et de long terme. Ce plan d'action a été brièvement présenté au Comité le 12 décembre 2007.

#### **Renforcer la collectivité des conseillers en rémunération**

Le premier volet du plan d'action gouvernemental cherche à renforcer la collectivité des conseillers en rémunération en améliorant la planification, le recrutement et la formation des ressources humaines. Les mesures prioritaires sont les suivantes : attirer et maintenir en poste des candidats qualifiés pour assurer la vitalité et le renouvellement de la collectivité, offrir un programme commun de formation et de perfectionnement professionnel et régulariser le transfert et l'acquisition des connaissances et des compétences.

Le 12 décembre 2007, Mme Monique Boudrias (première vice-présidente, Agence de la fonction publique du Canada) a annoncé au Comité que le plan d'action gouvernemental en matière de recrutement prévoyait l'embauche d'au moins 100 conseillers en rémunération en 2007-2008. Jusqu'à maintenant, le gouvernement dit avoir embauché 109 nouveaux conseillers en rémunération, dont 49 par l'entremise de l'initiative de dotation collective visant à renforcer la capacité et 60 dans le cadre de la campagne de recrutement gérée à l'échelon ministériel par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

## Une infrastructure technologique désuète et des processus inefficaces<sup>8</sup>

Lors de ses travaux, le Comité a été surpris d'apprendre que les conseillers en rémunération des différents ministères effectuent encore des transactions sur des systèmes développés il y a environ 40 ans. Plusieurs membres du Comité ont dit ne pas comprendre comment le gouvernement en était venu à accumuler un tel retard technologique.

Dans les faits, le gouvernement fédéral est conscient depuis plusieurs années de la nécessité de remplacer ses systèmes de paye et de pensions devenus désuets et coûteux<sup>9</sup>. De nombreuses raisons de nature budgétaire, technologique et organisationnelle sont venues retarder les projets de modernisation.

En vertu du modèle actuel de prestation décentralisée des services, on se fie beaucoup aux connaissances et à l'expérience des conseillers en rémunération au sein d'environ 145 ministères, sociétés d'État, organismes et employeurs distincts. Le gouvernement juge que ce modèle de prestation des services est trop fragmenté et dispersé, qu'il nuit à sa capacité d'éliminer l'important chevauchement des efforts et les pertes d'efficacité considérables et qu'il offre une souplesse limitée pour augmenter les modes de service existants. En outre, le gouvernement est conscient que les pressions exercées sur le système s'accroîtront au cours des prochaines années à mesure que le nombre de fonctionnaires prenant leur retraite augmentera. Tandis que la charge de travail en matière de pensions augmentera, de nombreux employés qui assurent la prestation de ces services à l'heure actuelle prendront eux aussi leur retraite.

La maintenance des systèmes est aussi difficile, ce qui limite la capacité du gouvernement de fournir des services modernes aux participants, aux ministères et organismes ainsi qu'aux gestionnaires.

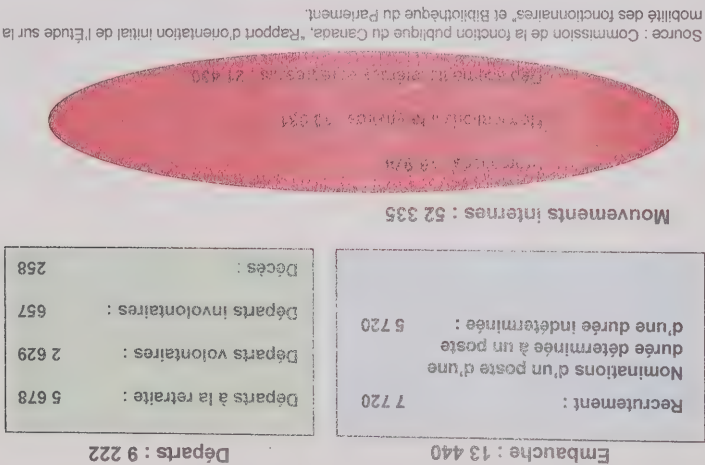
Lors de leur comparution du 12 décembre 2007 devant le Comité, les responsables de l'Agence de la fonction publique du Canada ont aussi reconnu l'existence de chevauchements en ce qui concerne l'entrée des données par les ministères, des problèmes concernant la fiabilité des données à l'échelon gouvernemental et les disparités dans les niveaux de service. Ils ont aussi reconnu la présence de certains problèmes liés à la complexité des conventions collectives et à l'enchevêtrement de règles applicables.

8 Rapport annuel 2006/2007 sur la rémunération, Travaux publics et services gouvernementaux Canada. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/terremuneration/annual-rep06-07-f.htm#4>.

9 Selon deux études comparatives sur les services de paye effectuées en 2005-2006, TPSGC occupe les derniers rangs en ce qui a trait aux mesures du rendement liées aux coûts (les coûts sont quatre fois plus élevés que la médiane de référence), à la qualité et à l'efficacité (rendement 40 p. 100 inférieur au point de référence) ainsi qu'au temps de cycle (rendement 60 p. 100 inférieur au point de référence). Rapport sur le rendement 2006-2007 de TPSGC, page 41.

## Graphique 2

Nominations et départs contribuant au mouvement des membres du personnel nommés pour une période indéterminée, 2006-2007



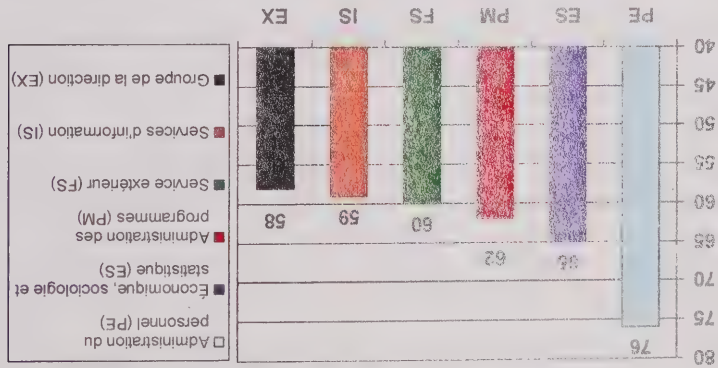
Enfin, comme la Commission de la fonction publique du Canada le souligne dans son *Rapport d'orientation initial de l'Étude sur la mobilité de fonctionnaires*, le marché du travail dans son ensemble, duquel le secteur public recrute les talents les plus prometteurs, crée également des pressions à la hausse sur le mouvement des membres du personnel. Dans certaines régions, notamment en Alberta et en Colombie-Britannique, le taux de chômage est inférieur à la moyenne nationale, et les taux de roulement du personnel ont augmenté en raison des départs volontaires.

Le Comité s'est aussi brièvement intéressé à la relation entre le taux de roulement du personnel et la répartition géographique des emplois fédéraux. Certains membres du Comité ont soulevé l'hypothèse qu'il y avait peut-être une relation entre le taux de roulement élevé du personnel et la concentration des emplois fédéraux dans les grandes régions urbaines par rapport aux régions rurales. Malheureusement, les données disponibles (par province seulement) ne permettent pas d'analyser en profondeur la problématique du taux de roulement du personnel de la fonction publique sous l'angle de la géographie. Le Comité est cependant heureux de constater que les travaux de recherche que s'approprie la Commission de la fonction publique du Canada viendront bientôt combler ce vide statistique. Le Comité entend examiner l'étude détaillée sur le sujet qui sera publiée à l'automne 2008.



Graphique 1

Mouvement des membres du personnel (en %) dans la fonction publique du Canada selon le groupe professionnel, 2006-2007



Source : Commission de la fonction publique du Canada, "Rapport d'orientation initial de l'étude sur la mobilité des fonctionnaires" et Bibliothèque du Canada.

La grande mobilité des employés au sein de la fonction publique fédérale est devenue un véritable fardeau pour les services de ressources humaines des ministères. Chaque mutation, promotion, congé parental, séjour de formation linguistique, génère une charge de travail additionnelle pour les professionnels des ressources humaines. À cela s'ajoute la vague des départs à la retraite des baby-boomers, ce qui entraîne une hausse importante du taux de roulement du personnel. Il faut rappeler que lorsque les fonctionnaires occupant un poste de niveau supérieur partent à la retraite, qu'il s'agisse d'un poste de gestion ou de professionnel, les répercussions vont bien au-delà du recrutement.

Chaque départ crée une réaction en chaîne : d'autres fonctionnaires peuvent ainsi saisir l'occasion d'acquies une expérience de travail différente ou d'occuper un poste à un niveau supérieur. Il en découle donc une augmentation des mouvements généraux au sein de l'effectif permanent. Comme le montre le graphique 2, la fonction publique a enregistré en 2006-2007, 9 222 départs d'employés nommés pour une période indéterminée contre 52 335 mouvements internes.

Deuxièmement, il semble, selon les témoignages reçus, que les conditions salariales des conseillers en rémunération ne soient plus en phase avec les compétences requises. Le niveau des responsabilités, la complexité des fonctions, les exigences de la fonction et les efforts intellectuels requis ne seraient pas reconnus ou rémunérés à leur juste valeur. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que l'emploi de conseiller en rémunération ne soit plus perçu comme une carrière de choix et que les personnes présentant les qualités requises pour remplir la fonction s'en détournent préférant occuper d'autres emplois, comme le souligne un des témoins entendus par le Comité :

Autrefois, un conseiller en rémunération pouvait passer d'un ministère à un autre parce que le lieu de travail était plus près de son domicile ou parce qu'il croyait qu'il y serait mieux traité. Aujourd'hui, des spécialistes pleinement formés nous quittent; ils ne veulent pas accepter de postes en rémunération dans d'autres ministères. Ils partent en disant « je refuse de faire un travail qui comporte tant de responsabilités et tant de pressions — vu la complexité des connaissances requises — et qui est si mal rémunéré »<sup>6</sup>.

### Un taux de roulement élevé et une charge de travail accrue

Comme en a fait état le Rapport annuel 2006-2007 de la Commission de la fonction publique (CFP), le taux de roulement<sup>7</sup> total de l'effectif a atteint 40 p.100 dans la fonction publique fédérale, ce qui constitue une hausse par rapport au taux de 2005-2006 (35 p.100) et 2004-2005 (30 p.100). Pour certains groupes professionnels, ministères et organismes, ce taux était largement supérieur à 50 p.100.

Si on exclut les mutations latérales et régressives et en supposant que ces personnes, bien qu'elles occupent un nouveau poste, ont déjà de l'expérience à leur niveau, le taux de mouvement total tombe à 24 p.100. Ce taux demeure toutefois supérieur à celui de l'année 2006-2005 (23 p.100) et à celui de l'année 2005-2004 (18 p.100).

De nombreux groupes professionnels et organisations ont également observé un taux de mouvement nettement supérieur à 24 p.100, comme le démontre le graphique 1. Ainsi, le groupe de l'administration du personnel (PE) et le groupe Économique, sociologie et statistique (ES) affichent des taux de mouvement particulièrement élevés, soit 76 p.100 et 65 p.100 respectivement.

- 
- 6 Témoignage devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de M. Michael Brandimore (Comité interministériel des conseillers en rémunération), 7 juin 2007.
- 7 Le taux de roulement des ressources humaines représente le pourcentage de l'effectif qui quitte son poste au cours d'une période donnée.



prises avec des arrières relativement à leurs dossiers de rémunération, et le surcroît de travail des employés fait toujours courir le risque que la situation se reproduise. De plus, la fonction publique éprouve encore des difficultés à retenir ses employés alors que ceux-ci quittent vers les agences et les autres organismes du secteur public fédéral pour toucher de meilleurs salaires. Pour ces raisons, le Comité est d'avis que le gouvernement doit s'attaquer aux sources du problème, lesquelles peuvent être regroupées au sein de trois grandes catégories :

## Des conditions salariales et de travail qui ne soutiennent pas la concurrence

Comme pour tous les travailleurs, les conditions de travail et les salaires offerts aux conseillers en rémunération ont un impact important sur leur productivité et leur moral. Elles ont une incidence encore plus marquée sur le recrutement et la rétention de nouveaux employés. À l'heure actuelle, les difficultés de recrutement et de rétention de conseillers en rémunération par la fonction publique du Canada<sup>4</sup> parlent d'elles-mêmes. Quoi qu'en dise l'Agence de la fonction publique du Canada, les signaux du marché indiquent que la fonction publique du Canada n'offre pas des conditions de travail concurrentielles aux professionnels de la rémunération. À la lumière des témoignages recueillis par le Comité, cette non-compétitivité de la fonction publique peut s'observer à deux niveaux.

Premièrement, il y a un écart de rémunération au sein même du secteur public fédéral. Les agences et organismes fédéraux qui ne dépendent pas directement du Conseil du Trésor offrent de meilleures conditions salariales à leurs conseillers en rémunération. En effet, selon Jill Roman, du *Comité interministériel des conseillers en rémunération*, certaines agences fédérales, telles que le Service canadien de renseignements de sécurité (SCRS), offrent jusqu'à 14 000 \$ de plus par année que la fonction publique pour un poste similaire. Ces organismes reconnaissent qu'ils doivent bonifier leurs conditions salariales pour attirer les meilleurs employés, compte tenu de la conjoncture du marché du travail au Canada et plus particulièrement dans la région de la capitale fédérale<sup>5</sup>.

4 Les ministères nommés à l'Annexe I, les organismes inscrits à l'Annexe IV et les organismes distincts énumérés à l'Annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

5 Selon l'*Enquête sur la population active* de Statistique Canada, le taux d'emploi du Canada a atteint un sommet sans précédent (63,9 p. 100) en février 2008, et pour un deuxième mois d'affilée, le taux de chômage s'est maintenu à 5,8 p. 100, soit son plus bas niveau depuis 33 ans. Celui-ci était de 4,5 p. 100 au sein de la région métropolitaine d'Ottawa-Gatineau.

Cela dit, le Comité a tout lieu de croire que les choses s'améliorent en raison des mesures prises par le gouvernement et il l'encourage à poursuivre ses efforts en ce sens. Cependant, certaines questions parmi les plus importantes requièrent encore l'attention et l'intervention du gouvernement. En effet, selon les dernières informations reçues par le Comité, certains services de rémunération du gouvernement fédéral sont encore aux

Tout au long de ses travaux, faute de données détaillées reflétant fidèlement la situation, le Comité n'a jamais pu totalement définir avec précision l'ampleur des problèmes relatifs aux retards et aux inexactitudes sur les chèques de paye des fonctionnaires et aux différents dossiers relevant du système de rémunération. Il n'a pas non plus été en mesure d'attribuer une responsabilité particulière au sein du gouvernement. Le Comité a dû se contenter de renseignements anecdotiques et de données partielles émanant du gouvernement et des représentants des employés. Selon le témoignage des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor, cette situation résulte en partie du fait que l'information sur la rémunération n'est pas centralisée et que s'il est vrai que de nombreux ministères éprouvent des problèmes, la nature et la portée de ces problèmes varient de l'un à l'autre.

## 2. État de la situation

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

|      | Minimum | Maximum |
|------|---------|---------|
| AS-1 | 43 302  | 48 430  |
| AS-2 | 48 252  | 51 989  |
| AS-3 | 51 718  | 55 724  |
| AS-4 | 56 496  | 61 047  |
| AS-5 | 67 446  | 72 919  |
| AS-6 | 75 126  | 81 046  |
| AS-7 | 79 080  | 90 420  |
| AS-8 | 81 654  | 96 111  |

**Échelles salariales – Groupe des services administratifs (AS)**  
**Taux de rémunération annuels en dollars au 21 juin 2006**

Selon les données obtenues par le Comité, 55 p. 100 de ces 2 100 employés sont classés au niveau AS-02, soit celui des conseillers en rémunération auxquels nous faisons généralement référence dans ce document. Le salaire annuel moyen de ces agents est de 51 700 \$. Les employés ayant des fonctions de supervision sont généralement rémunérés au niveau AS-4.

L'aspect le plus visible des problèmes du système de rémunération du gouvernement fédéral est sans doute que certains employés ne parviennent pas à recevoir leur chèque de paye dans des délais raisonnables ou que le montant de celui-ci est inexact.

Toutefois, les travaux du Comité ont permis de constater que les lacunes en ce qui concerne la paye proviennent de problèmes plus complexes que l'émission et la distribution de chèques. C'est en fait tout le système qui requiert une attention immédiate afin que soient réglées de nombreuses questions en suspens qui sont source d'une grande frustration.

Bien que le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires ait reçu l'assurance du gouvernement que la très grande majorité des transactions en matière de rémunération se font sans difficulté, des problèmes importants persistent, notamment au sein de la collectivité des conseillers en rémunération. À preuve, le témoignage suivant :

Je suis une employée d'Industrie Canada. Je travaille à Statistique Canada depuis octobre 2006. Nous sommes quatre à aider ce ministère où règne la pagaille. Bien entendu, on n'en parle pas dans les journaux, mais l'arriéré accumulé est incroyable. Nous répondons encore à des courriels que les employés ont envoyés à la section de la rémunération en 2006. Nous faisons des calculs de pensions. Nous nous occupons des demandes de rachat du service antérieur. Ce ministère est à court de personnel.

Le Comité demande au gouvernement de venir en aide immédiatement à la collectivité des conseillers en rémunération en mettant en place des mesures transitoires. Cela dit, le Comité est parfaitement conscient du fait que la résolution complète du problème de la rémunération en temps opportun nécessitera des solutions dont la mise en œuvre prendra un certain temps. Par conséquent, le Comité recommande au gouvernement de s'attaquer sans tarder au phénomène du taux de roulement élevé dans la fonction publique fédérale et à la question de la classification des conseillers en rémunération, deux problématiques qui se sont avérées être à la base de la situation actuelle.

## 1. Le profil de la collectivité des conseillers en rémunération

Toutes les personnes qui fournissent les services liés à la paye, aux assurances et aux pensions de retraite sont désignées par l'appellation de conseillers en rémunération. Ce sous-groupe professionnel comprend environ 2 100 membres dispersés à travers toute l'administration publique centrale. Leur âge moyen est de 45 ans, soit seulement un an et demi de plus que l'âge moyen dans toute l'administration publique centrale.



# PAYER NOS EMPLOYÉS (ES) À LEUR JUSTE VALEUR

## Introduction

Au moment où le gouvernement fédéral fait face à des défis importants sur le plan des ressources humaines, son système de rémunération ne peut pas compter sur les ressources nécessaires pour lui permettre de fournir les services requis selon les normes de rendement attendues<sup>1</sup>. Concrètement, cela signifie que le gouvernement peine à répondre avec célérité aux besoins de ses employés et de ses retraités relativement à la paye et aux avantages sociaux. Cette problématique se situe au cœur du mandat du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, et ses membres jugent la situation suffisamment préoccupante pour faire rapport au Parlement sur le sujet.

La fonction de l'administration de la rémunération est un élément central de la gestion des ressources humaines. Des services de rémunération prompts et fiables contribuent à la satisfaction des employés et peuvent être un facteur déterminant pour faire de la fonction publique un « employeur de choix ». L'administration de la rémunération est également au carrefour de la gestion des personnes et de la gestion des finances. Dans la plupart des ministères, les coûts en ressources humaines constituent la plus grande part des dépenses de fonctionnement. En outre, les responsabilités reliées aux pensions et aux avantages sociaux peuvent également influencer dans une large mesure le bilan du gouvernement. Par conséquent, pour atteindre les buts de la fonction de contrôle il importe d'obtenir sans délai des renseignements fiables de la part des services de rémunération<sup>2</sup>.

L'intérêt du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires pour les problèmes de rémunération du gouvernement fédéral remonte à plus de 18 mois. Le Comité fut d'abord sensibilisé à cette problématique par la correspondance volumineuse envoyée à sa présidente au cours de l'été 2006 et par les demandes d'assistance répétées que des citoyens ont logées auprès du bureau de circonscription de certains membres du Comité.

- 1 Selon les résultats d'une enquête faite auprès des ministères fédéraux et présentée au Comité par le Secrétaire du Conseil du Trésor, le 12 décembre 2007, 66 p. 100 des organisations respectent la norme existante de ponctualité des chèques des nouveaux employés et de ceux qui quittent leur emploi; 11 p. 100 retardent de plus d'une semaine et environ 23 p. 100 ont, en moyenne, plus de deux semaines de retard. Les résultats d'une seconde enquête, plus étoffée, n'étaient pas disponibles au moment de la rédaction du rapport.
- 2 Étude Price Waterhouse : « Examen de la fonction de rémunération : une voie vers le changement ». Ottawa, le 31 mars 2000.

|   |    |
|---|----|
| LISTE DES RECOMMANDATIONS.....          | 21 |
| ANNEXE : LISTE DES TÉMOINS.....         | 23 |
| DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT..... | 25 |
| PROCÈS-VERBAUX.....                     | 27 |

# TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| Introduction .....   | 1  |
| 1. Le profil de la collectivité des conseillers en rémunération.....   | 2  |
| 2. État de la situation.....   | 3  |
| Des conditions salariales et de travail qui ne soutiennent pas la concurrence.....                                   | 4  |
| Un taux de roulement élevé et une charge de travail accrue.....  | 5  |
| Une infrastructure technologique désuète et des processus inefficaces .....  | 8  |
| 3. Le plan d'action du gouvernement .....  | 9  |
| Renforcer la collectivité des conseillers en rémunération.....   | 9  |
| Modernisation de l'infrastructure technologique .....  | 10 |
| Les initiatives de court et de moyen terme .....   | 10 |
| Le projet de modernisation des services et des systèmes des pensions (PMSSP) .....                                   | 11 |
| Le Projet de centralisation de la prestation des services de pension (PCPSP) .....                                   | 12 |
| Le Projet de modernisation des services et des systèmes de paye .....  | 13 |
| 4. L'enjeu de la classification des employés : un long contentieux patronal-syndical .....                           | 13 |
| Le projet de réforme de la classification du gouvernement .....  | 14 |
| L'impact des changements technologiques et organisationnels .....  | 15 |
| 5. Conclusion et recommandations du Comité.....  | 17 |
| Revaloriser la fonction de conseiller en rémunération .....  | 17 |
| Consacrer les ressources nécessaires à la modernisation de l'infrastructure technologique des systèmes de paye ..... | 18 |
| Développer des politiques pour limiter le taux de roulement du personnel dans la fonction publique fédérale .....    | 18 |





# **LE COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES ET DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES**

a l'honneur de présenter son

## **TROISIÈME RAPPORT**

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité a étudié le système de rémunération et la collectivité des conseillers en rémunération de la fonction publique fédérale et a convenu de faire rapport de ce qui suit :



# COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES ET DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

## PRÉSIDENT

L'hon. Diane Marleau

## VICE-PRÉSIDENTS

Charlie Angus

Daryl Kramp

## MEMBRES

Harold Albrecht

Diane Bourgeois

Patrick Brown

Meili Faille

Raymonde Folco

Mark Holland

James Moore

Mario Silva

Chris Warkentin

## AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

Dean Del Mastro

Peter Goldring

L'hon. Navdeep Bains

Raymond Bonin

## GREFFIER DU COMITÉ

Michel Marcotte

## BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

Philippe Le Goff, Analyste



**PAYER NOS EMPLOYÉS (ES) À LEUR JUSTE  
VALEUR**

**Rapport du Comité permanent  
des opérations gouvernementales et des  
prévisions budgétaires**

**La présidente**

**L'hon. Diane Marleau, député**

**MAI 2008**

**39<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 2<sup>e</sup> SESSION**





Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

Les transcriptions des réunions publiques du Comité sont disponibles par Internet : <http://www.parl.gc.ca>

En vente : Communication Canada — Édition, Ottawa, Canada K1A 0S9

# **PAYER NOS EMPLOYÉS (ES) À LEUR JUSTE VALEUR**

## **Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

**La présidente**

**L'hon. Diane Marleau, député**

**MAI 2008**

**39<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 2<sup>e</sup> SESSION**

**CHAMBRE DES COMMUNES  
CANADA**

